

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

#### *EMPLOYER BRANDING: IMPACTO NA RETENÇÃO DE TALENTOS*

**MARISA RAFAELA AGUIAR MEDEIROS PEZZI**

**JUNHO – 2020**

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

*EMPLOYER BRANDING: IMPACTO NA RETENÇÃO DE*  
**TALENTOS**

**MARISA RAFAELA AGUIAR MEDEIROS PEZZI**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES**

**JUNHO – 2020**

## **Agradecimentos**

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu marido, pois sem a sua ajuda e apoio incondicional a elaboração deste estudo e a conclusão do mestrado não seriam possíveis.

Agradeço também aos meus familiares e amigos mais próximos pelo apoio ao longo deste árduo caminho.

Ao Prof. Dr. Jorge F.S. Gomes agradeço a orientação, o feedback minucioso e sobretudo por imprimir ritmo ao meu trabalho.

A todos os que me apoiaram, para além da motivação que me deram, agradeço por terem acreditado em mim.

Muito obrigada!

## Resumo

O tema do *Employer Branding* tem recebido cada vez mais atenção nos últimos anos, quer ao nível da pesquisa académica, quer ao nível das consultoras de Recursos Humanos. Com a redução das taxas de desemprego e o aumento da competitividade, assiste-se também a uma crescente preocupação com a retenção de colaboradores. Assim sendo, optou-se por efetuar um estudo exploratório cujo objetivo é analisar de que forma o *Employer Branding* tem impacto na retenção de talentos em Portugal. Ou seja, procurou-se analisar em que medida a perceção que as pessoas têm da reputação de uma organização enquanto empregador influencia a sua intenção de saída ou permanência na mesma. Na realização deste estudo foi utilizada a metodologia quantitativa através da aplicação de um questionário *online*. As respostas obtidas (N=141) foram analisadas com recurso ao coeficiente de correlação de Pearson e ao teste de mediação e moderação de Hayes. Tendo em conta os resultados obtidos, por um lado, foi possível confirmar uma relação positiva entre o *Employer Branding* e o Compromisso Organizacional. Por outro lado, foi possível comprovar que o *Employer Branding* e o Compromisso Organizacional têm uma relação negativa com a Intenção de Saída. Por fim, verificou-se que a relação entre o *Employer Branding* e a Intenção de Saída é parcialmente moderada pelo Compromisso Organizacional.

**Palavras-Chave:** *Employer Branding*; Compromisso Organizacional; Intenção de Saída; Retenção.

## **Abstract**

Employer Branding has been receiving growing attention in recent years both in the academic field as well as in the Human Resources consultant field. With the reduction of the unemployment rates we see a heightening concern over retention. This being the case it was decided to pursue an exploratory study to analyse the impact of Employer Branding on talent retention in Portugal, which is we sought to understand how a person's perception of a company as an employer affects their intention to leave or stay with that company. In conducting this study we used the quantitative methodology using an online questionnaire. We obtained N=141 responses that were analysed with the Pearson's correlation coefficient and the Hayes mediation and moderation test. According to the results it was possible to confirm, on one hand, a positive relation between Employer Branding and Organizational Commitment. On the other hand, it was possible to confirm that both Employer Branding and Organizational Commitment have a negative relation with the Exit Intention. Finally, we confirmed that the relation between Employer Branding and the Exit Intention is partially moderated by the Organizational Commitment.

**Keywords:** Employer Branding; Organizational Commitment; Exit Intention; Retention.

## **Lista de Acrónimos**

**EB** – *Employer Branding*

**EEB** – *External Employer Branding*

**IEB** – *Internal Employer Branding*

**EVP** – *Employer Value Proposition*

**IS** – *Intenção de Saída*

**RH** – *Recursos Humanos*

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Revisão de literatura .....	4
2.1. Employer Branding .....	4
2.1.1. Employer Value Proposition .....	7
2.2. Compromisso Organizacional.....	10
2.3. Intenção de saída.....	13
2.3.1. Modelos teóricos .....	15
2.4. Hipóteses de Investigação.....	18
3. Método .....	21
3.1. Procedimento e Recolha de Dados .....	21
3.2. Participantes.....	21
3.3. Variáveis e Instrumentos de Medida .....	22
3.3.1. Employer Branding .....	23
3.3.2. Compromisso Organizacional .....	24
3.3.3. Intenção de Saída.....	24
4. Resultados .....	25
4.1. Medidas de Tendência Central e Normalidade.....	25
4.2. Teste de Hipóteses .....	26
5. Considerações Finais .....	30
5.1. Conclusões e Contributos .....	30
5.2. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras .....	31
6. Referências.....	33
7. Anexos .....	39
Anexo A - Questionário.....	39
Anexo B - Regressão linear e testes de mediação e moderação .....	43
Anexo C - Regressão linear com a variável de controlo ‘Género’ .....	47

## Índice de Tabelas

<b>Tabela I</b> - Medidas de tendência central, dispersão e normalidade das variáveis estudadas.....	25
<b>Tabela II</b> - Coeficiente de Correlação de Pearson das variáveis estudadas .....	27
<b>Tabela III</b> - Efeito mediador do CO na relação entre a EB e IS .....	29

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Atributos do EVP.....	8
<b>Figura 2</b> - Modelo de Employer Branding .....	13
<b>Figura 3</b> - Modelo Integrativo de Price e Mueller .....	17
<b>Figura 4</b> - Modelo de Intenção de Saída.....	18
<b>Figura 5</b> - Modelo de investigação .....	20



## 1. Introdução

As empresas têm adotado gradualmente uma posição estratégica relativamente ao *Employer Branding* (EB), tendo a discussão sobre este conceito vindo a ganhar visibilidade durante os últimos anos (Vinoth & Vasantha, 2015). A sua importância é crescentemente discutida e estudada, pois num mundo cada vez mais tecnológico e competitivo, onde se implementam novos modelos de trabalho, onde convivem várias gerações, onde os *top performers* são disputados, é necessário não só atrair colaboradores, mas também retê-los (Cardoso, 2016; Mercer, 2019).

Neste contexto, e uma vez que os Recursos Humanos são uma componente fundamental em qualquer organização, é importante que as empresas trabalhem a sua visibilidade e se posicionem como um empregador atrativo (Kashive & Khanna, 2017; Sokro, 2012; Sengupta, Bamel & Singh, 2015). De acordo com Sullivan (2004), a marca de um empregador constitui a sua “estratégia concertada de longo prazo para gerir a consciência e perceção de colaboradores atuais e potenciais, bem como dos *stakeholders*, relativamente a uma determinada organização”.

A *Employer Value Proposition* (EVP) ou proposta de valor é a operacionalização dessa estratégia, na medida em que é composta por aquilo que o empregador tem para oferecer.

Embora a investigação académica e a literatura sobre o tema sejam relativamente recentes, já existem evidências de que o *Employer Branding* poderá trazer inúmeros benefícios às organizações, quer na sua vertente externa, quer interna. De acordo com Barrow e Mosley (2005), o EB potencia o envolvimento e a retenção dos colaboradores, tendo também impacto no nível de compromisso organizacional (Kashive & Khanna, 2017; Browne, 2012). A EVP, por sua vez, tem impacto não só na atração, mas também na retenção de talentos e para que a mesma seja eficaz é necessário que as organizações conheçam as preferências dos seus colaboradores (Sengupta et al., 2015).

No que concerne à atração e retenção de colaboradores, a proposta de valor deve corresponder à imagem que é transmitida tanto para o exterior, como para o interior da organização (Moroko & Uncles, 2008). Isto porque através da comunicação da sua marca, enquanto empregador, as empresas transmitem uma promessa, fazendo com que os potenciais colaboradores criem uma expectativa sobre como será trabalhar na mesma e

quais serão os benefícios associados. Este processo gera uma expectativa resultando na formação de um contrato psicológico (Kashive & Khanna, 2017; Moroko & Uncles, 2008).

Além disso, as pessoas constroem essa imagem e percepção da organização através de diversas fontes de informação, quer seja através de anúncios publicitários, da informação boca a boca ou através de contactos que tenham estabelecido diretamente (Wallace et al., 2014). É comum os candidatos procurarem fontes alternativas de informação sobre um potencial empregador, por isso a verificação de inconsistências entre as imagens interna e externa, pode originar desconfiança por parte dos candidatos na mensagem que a empresa transmite e na sua proposta de valor (Wallace et al., 2014). Adicionalmente, a verificação de inconsistências, entre aquilo que é a promessa da organização e a realidade, pode originar o incumprimento do contrato psicológico, gerando desmotivação e a eventual saída de colaboradores (Moroko & Uncles, 2008). Posto isto, o *Employer Branding* de uma empresa tem de ser autêntico e deve estar alinhado com a sua missão (Cardoso, 2016; Sengupta et al., 2015).

Quanto ao compromisso organizacional, este conceito é definido como uma atitude de afeto para com a organização empregadora, ou seja, está relacionado com a ligação psicológica ou o sentimento de pertença que um colaborador tem com relação a esta (Saks, 2006).

Em alguns estudos efetuados sobre o compromisso, existem fortes evidências de que este está associado ao aumento do desejo e intenção de permanecer na organização (Steers, 1997). Assim sendo, o compromisso organizacional tem impacto na rotatividade, uma vez que está relacionado inversamente com o *turnover*, isto é, quanto maior o nível de compromisso menor será a intenção de saída (Steers, 1997; Saks, 2006).

Esta dissertação surge do interesse crescente sobre o *Employer Branding* e da escassez de estudos sobre o seu impacto na retenção de talentos em Portugal. O objetivo principal do presente estudo é analisar o impacto do EB no compromisso organizacional e, por conseguinte, a sua influência na retenção de colaboradores. No presente caso o compromisso organizacional é considerado um antecedente da intenção de saída e, por conseguinte, da retenção sendo uma variável moderadora entre o *Employer Branding* e a intenção de saída.

Esta dissertação é composta por cinco capítulos, sendo a presente introdução o primeiro. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, nomeadamente os conceitos de *Employer Branding*, *Employer Value Proposition*, de Compromisso Organizacional e de Intenção de Saída, bem como a relação entre eles. O terceiro capítulo expõe o método utilizado, nomeadamente o procedimento e recolha de dados e a apresentação das variáveis e dos instrumentos de medida. No quarto é efetuada a caracterização da amostra, a análise e discussão dos resultados. No quinto capítulo apresentam-se as conclusões, contributos, limitações e sugestões para a investigação futura.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1. Employer Branding**

O estudo da Mercer, Global Talent Trends 2019, mostra que 2 em cada 5 colaboradores planeiam deixar a organização onde trabalham nos próximos 12 meses e 97% dos executivos que participaram do estudo prevê um aumento da competição pelo talento durante o mesmo período.

Os resultados deste estudo confirmam a mudança de paradigma discutida na literatura sobre a alteração da relação de trabalho a que se assiste atualmente. Se a relação de emprego tradicional assentava no compromisso do colaborador em troca de um emprego a longo prazo, atualmente os profissionais privilegiam a criação de novas oportunidades, procurando cada vez mais especializar-se para não estarem dependentes de uma única organização (Yalabik et al., 2017).

Apesar de estarmos perante um mercado de trabalho cada vez mais tecnológico, a importância das pessoas, enquanto recurso estratégico capaz de acrescentar valor às organizações não perde relevância, sendo estas frequentemente designadas por talentos (Cardoso, 2016).

Segundo Cardoso (2016) as pessoas identificadas como talentos, são aquelas que têm a capacidade de fazer a empresa crescer, mas também de crescer com ela. Ainda de acordo com o autor, são colaboradores com potencial atual e futuro e com capacidade de mobilizar competências para se adaptarem às mudanças estratégicas da organização.

Partindo da teoria baseada nos recursos (Resource Based Theory - RBT) de Jay B. Barney, cuja proposta assenta na afirmação de que os recursos estão na base da vantagem competitiva das organizações, a prática de *Employer Branding* assenta na assunção de que o capital intelectual e humano é fonte de vantagem competitiva, pelo que o investimento nesse capital pode gerar resultados financeiros positivos (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon, Ewing & Hah, 2005). Assim sendo, num mundo competitivo e global, onde as pessoas são um ativo valioso, torna-se necessário que as empresas consigam não só atrair futuros colaboradores, mas também reter os atuais de forma eficaz.

O *Employer Branding* envolve a partilha ou projeção da imagem da empresa enquanto empregador com o seu ambiente externo e interno, transmitindo as vantagens em fazer parte da mesma (Backhaus & Tikoo, 2004). É uma forma de atração de atuais e potenciais colaboradores, à semelhança do Marketing de um produto (Tanwar & Prasad, 2016). No entanto, para perceber o impacto desta, é necessário perceber o que os colaboradores atuais ou potenciais valorizam no trabalho, o que depende de inúmeros fatores que variam com o tempo e em função da cultura (Sengupta et al., 2015).

De acordo com Sengupta et al. (2015), a gestão dos aspetos intangíveis do negócio, tais como a marca e o talento, é de extrema importância para alcançar os objetivos estratégicos da organização. O conceito de marca desenvolvido pelo Marketing, originalmente definido pela AMA (Associação Americana de Marketing) em 1960, é algo que deve “identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência” (Cardoso, 2016). Ao longo do tempo este conceito deixou de se aplicar apenas a aspetos tangíveis, como produtos, para estar também ligado a aspetos intangíveis, como emoções ou afetos (Cardoso, 2016).

Transpondo os conceitos de gestão da procura, criação de valor e satisfação dos clientes inicialmente utilizados no Marketing para a área de RH, podemos dizer que os colaboradores potenciais e atuais são clientes da organização, para retê-los e atraí-los é necessário ter uma marca e uma proposta de valor que vá ao encontro das suas necessidades, assim como para satisfazer e fidelizar clientes é necessário ter um produto que desperte desejo e com o qual os mesmos se identifiquem (Kotler, 2005; Sengupta et al., 2015).

As organizações devem comunicar a sua marca enquanto empregador, bem como os aspetos que as diferenciam da concorrência em termos de oferta de emprego, devem estabelecer a sua imagem enquanto “melhor empresa para trabalhar” (Sengupta et al., 2015). O termo *Employer Branding* é originário do conceito de marca e segundo Sullivan (2004), pode ser definido como uma estratégia de longo prazo pensada e delineada para gerir a visibilidade de uma determinada empresa perante os colaboradores potenciais ou atuais e perante outros *stakeholders*. As empresas devem expressar a sua promessa através da marca (Moroko & Uncles, 2008).

Segundo Dell e Aispan (2001) “o *Employer Brand* cria a imagem da organização com base na sua oferta em termos de valores, sistemas, políticas e comportamentos para atrair, motivar e reter atuais e potenciais colaboradores”. A organização deve não só cumprir a promessa da proposta de valor anunciada a novos membros, mas deve também garantir a experiência da proposta de valor que é percebida por colaboradores que já fazem parte da sua força de trabalho (Moroko & Uncles, 2008).

O nome da empresa e a sua marca podem influenciar a decisão de um candidato de se juntar à organização, bem como a decisão de um colaborador permanecer ou não na mesma (Sokro, 2012).

Segundo a literatura o processo de EB é composto por três passos. O primeiro consiste em definir a proposta de valor associada à marca, “com base na informação sobre a cultura da empresa, estilo de gestão, qualidades dos atuais colaboradores e com impressões sobre a qualidade dos produtos ou serviços. A gestão desenvolve um conceito sobre que valores em particular a sua empresa oferece aos colaboradores” (Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004). Esta proposta deve ser inovadora e destacar-se de entre os seus concorrentes (Tanwar & Prasad, 2016). O segundo passo é a divulgação externa dessa proposta de valor, ou seja, a partilha da mesma com o público-alvo (potenciais colaboradores ou empresas de recrutamento, por exemplo) (Backhaus & Tikoo, 2004). O terceiro e último passo consiste na divulgação interna ou no Marketing interno dessa proposta de valor, como forma de integrá-la na cultura interna e manter a promessa que foi feita inicialmente aos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004; Frook, 2001).

Deste modo, o EB tem impacto quer ao nível do público interno, quer externo. Vários autores chamam a atenção para as duas dimensões do EB: a interna (*Internal Employer Branding* - IEB) e a externa (*External Employer Branding* - EEB).

Por um lado, o IEB está relacionado com a retenção de atuais colaboradores através, entre outros aspetos, da autenticidade e cumprimento da promessa, tendo como meta o desenvolvimento de uma força de trabalho que se reveja e esteja comprometida com os objetivos da organização (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2016). Kotler (2005) define Marketing interno como “a tarefa de contratar, treinar e motivar com sucesso colaboradores capazes para servirem bem os clientes”. Segundo Tanwar e Prasad (2016) pode dizer-se que a EB interna é uma transposição do conceito de Marketing

interno para a área de Recursos Humanos, uma vez que este define EB como sendo “uma estratégia de longo prazo adotada por uma empresa para atrair, reter e motivar os colaboradores”.

Por outro lado, o EEB está relacionado com a atração e recrutamento de novos colaboradores através da divulgação da proposta de valor e da experiência que a empresa tem para oferecer (Sengupta et al., 2015; Cardoso, 2016; Moroko & Uncles, 2008; Tanwar & Prasad, 2016). A imagem externa de uma empresa enquanto empregador (EEB) depende, em parte, da informação boca a boca e da opinião dos atuais colaboradores. Face a isto, o EVP de uma empresa tem de ser autêntico e tem de estar alinhado com a sua missão, pois para a difundirem, os atuais colaboradores têm de acreditar nela (Hanold, 2019).

Num ambiente de escassez de talento e no caso de empresas cujo sucesso depende em larga medida do conhecimento, das competências, valor acrescentado e potencial dos seus colaboradores, as mesmas devem dar tanta atenção à gestão da sua *Employer Value Proposition* como da sua marca ou imagem corporativa (Sengupta et al., 2015; Cardoso, 2016; Berthon et al., 2005).

### **2.1.1. Employer Value Proposition**

Para além das dimensões atrás referidas, a marca de uma empresa divide-se em dois elementos essenciais, sendo eles a proposta de valor ou seja, o que o colaborador recebe de valor enquanto está ao serviço da organização e a experiência de emprego, que representa a entrega desse valor (Tanwar & Prasad, 2016).

Esta *Employer Value Proposition* (EVP) ou *Employee Value Proposition* (EVP) faz parte do processo de *Employer Branding* e divide-se em três dimensões: 1) funcional ou instrumental, relacionada com os aspetos contratuais, como a compensação e benefícios como seguro de saúde, por exemplo; 2) experiencial, que envolve a carreira, desafios e oportunidades de crescimento, o bem-estar e trabalho flexível; 3) a simbólica, que diz respeito aos aspetos mais subjetivos e intangíveis, nomeadamente ao propósito de cada um, ou seja, compreende os benefícios de trabalhar numa determinada organização que satisfazem as necessidades sociais de aprovação, expressão e autoestima de um

determinado indivíduo (Cardoso, 2016; Wallace et al., 2014; Sengupta et al., 2015; Heger, 2007).

Berthon et al. (2005) apresentam uma perspectiva alternativa com cinco dimensões do EB que correspondem a cinco tipos de benefícios: valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor aplicável. A perceção que os candidatos têm destes aspetos poderá afetar a atratividade de um empregador, bem como a sua decisão de aceitarem ou não o emprego (Wallace et al., 2014).

Kuchеров e Zavyalova (2012) dividem os atributos do EB em quatro grupos: económico, psicológico, funcional ou organizacional, sendo que cada um deles corresponde a diferentes aspetos da atratividade do empregador.

A consultora Sibson desenvolveu um modelo de recompensas pelo trabalho, o modelo ROW (“Reward of Work”) que é composto por cinco elementos (Browne, 2012): 1) Compensação: o dinheiro que os colaboradores recebem em troca do seu trabalho e performance; 2) Benefícios: compensações indiretas como seguro de saúde, planos de pensões e tempo livre; 3) Carreira: inclui as oportunidades de longo prazo para desenvolvimento e progressão na carreira; 4) Afiliação: é o sentimento de pertença que os colaboradores desenvolvem para com a organização.



**Figura 1** - Atributos do EVP

**Fonte:** Browne (2012)



De acordo com Ambler e Barrow (1996) a EVP consiste no “pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”.

De acordo com a literatura e os estudos desenvolvidos nesta área, estes aspetos não terão a mesma importância ou o mesmo impacto na atração e retenção de todos os colaboradores. Por um lado, os diferentes fatores só serão considerados bons ou maus se forem importantes para os indivíduos. Por outro, as preferências de cada um são influenciadas por variáveis demográficas, tais como a idade, género, educação, diferentes motivações e tempo de permanência na empresa ou posição alcançada (Li et al., 2008; Wallace et al., 2014).

Sousa-Poza e Henneberger (2004) identificam vários fatores que influenciam a intenção de saída, dividindo os mesmos em três categorias: 1) Características demográficas: inclui fatores como o género, a idade, o estado civil e o nível de educação; 2) Características do trabalho: inclui fatores como a duração do dia de trabalho, pertença ou não a um sindicato, sector de atividade em que se insere a empresa, horário de trabalho flexível e o salário; 3) Características subjetivas: satisfação com o trabalho, segurança no trabalho, oportunidades de progressão e compromisso organizacional.

Para além destes aspetos, a retenção também está relacionada com o cumprimento do contrato psicológico, ou seja, com a entrega ou cumprimento das expectativas que cada parte tem no processo (Backhaus & Tikoo, 2004). Este é também um importante componente do processo de EB (Wallace et al., 2014). O compromisso será maior se o trabalho corresponder às expectativas que o candidato tinha aquando da sua entrada na organização (Robinson, Perryman & Hayday, 2004).

A estratégia de EB é uma forma de as empresas se tornarem atrativas para futuros e atuais colaboradores (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Segundo Robinson et al., (2004) o recrutamento tem um papel importante no compromisso, pois para que o mesmo possa existir a empresa tem de ter e, por conseguinte, de atrair os candidatos certos, ou seja, aqueles que se irão rever nos seus valores e na sua cultura.

Segundo Wallace et al., (2014) uma reputação fraca enquanto empregador e uma pobre EB podem ter efeitos pouco desejáveis, tais como: a atração de candidatos menos

qualificados, levando a uma menor *organization-person fit*; colaboradores pouco envolvidos e ressentidos; elevado *turnover* e a uma redução da *performance* da organização como um todo.

De acordo com Tanwar e Prasad (2016) o EB é identificado na literatura como uma estratégia de retenção. A relação entre estes dois conceitos tem sido largamente discutida no seio das empresas de consultoria, mas tem também recebido a atenção do meio académico. De facto, existem diversos estudos que analisam o impacto do EB na força de trabalho atual, focando-se em aspetos como a motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores, havendo já evidências de que o EB pode ter uma ligação positiva com o Compromisso Organizacional e, por conseguinte, influenciar a retenção (Tanwar & Prasad, 2016).

Em conclusão, o EB pode trazer resultados positivos à força de trabalho de uma organização no actual paradigma de disputa pelo talento, nomeadamente ao nível da estabilização da mesma (Steers, 1997).

## **2.2. Compromisso Organizacional**

O compromisso organizacional é identificado na literatura como um constructo multidimensional, sendo muitas vezes confundido com envolvimento ou até utilizado como sinónimo (Robinson et al., 2004). No entanto, estamos perante conceitos distintos e perfeitamente definidos na literatura académica (Saks, 2006).

Cardoso (2016) define *engagement* como uma “ligação emocional do colaborador ao seu trabalho e à organização a que pertence, cimentada em energia e motivação, que influencia a sua vontade em conseguir resultados, inovar, evoluir e ultrapassar expectativas”. Este conceito relaciona-se com o desempenho da função, na medida em que diz respeito aos aspetos cognitivos, emocionais e comportamentais ligados à mesma (Saks, 2006).

Schaufeli e Bakker (2010) distinguem ainda “*employee engagement*” de “*work engagement*”. No primeiro caso, os autores sugerem que o conceito pode incluir a relação com a organização, para além da relação com o seu trabalho como é o caso do “*work engagement*”. Os autores referem também que ao incluir a relação com a organização este conceito é facilmente confundido com o conceito de compromisso organizacional.

“O termo envolvimento refere-se ao envolvimento, satisfação e entusiasmo de um indivíduo para com o trabalho” (Harter et al., 2002, p.269). O mesmo é muitas vezes definido com base em dois aspectos principais: 1) compromisso organizacional afetivo, isto é, o afeto para com a empresa e o desejo de permanecer na mesma; 2) comportamentos que vão além do esperado nas suas funções e que promovem o funcionamento da empresa (Schaufeli e Bakker, 2010).

O compromisso organizacional é um estado psicológico de ligação e identificação para com a organização, enquanto o envolvimento ou *engagement* não é uma atitude, mas sim o grau de concentração e atenção do indivíduo à execução do seu trabalho (Schaufeli & Bakker, 2010; Saks, 2006).

Mobley et al. (1979) explicam que o compromisso organizacional é caracterizado por três aspectos: a) a crença nos valores e objetivos da organização; b) a vontade de ir mais além pela organização e c) a vontade de permanecer na organização (intenção de permanência).

Allen e Meyer (1990) distinguem três tipos de compromisso: afetivo, instrumental e normativo. O primeiro está relacionado com a ligação emocional e com o afeto para com a organização, o segundo com os custos associados em deixar a mesma e o terceiro com um sentido de obrigação moral em manter a relação laboral.

O'Malley (2000) explora esta tipologia e indica cinco tipos de compromisso:

- 1) Compromisso afiliativo: quando os valores e interesses da empresa são compatíveis com os do colaborador e o mesmo se sente aceite.
- 2) Compromisso associativo: acontece quando os colaboradores sentem orgulho e prestígio em pertencer à organização, acreditando que isso aumenta o seu estatuto social.
- 3) Compromisso moral: acontece quando há um sentido de responsabilidade e uma obrigação moral recíproca entre o colaborador e a empresa. “A reciprocidade afeta a intensidade do compromisso” (Vance, 2006). Este é também identificado como compromisso normativo.
- 4) Compromisso afetivo: verifica-se quando um colaborador está satisfeito com o seu trabalho, com o ambiente na empresa e com os seus colegas, fazendo o que está ao seu alcance para contribuir para o sucesso da organização. A satisfação é um componente do

compromisso no sentido em que se insere na dimensão afetiva deste conceito, a mais próxima do envolvimento (Robinson et al., (2004).

5) Compromisso estrutural: quando o colaborador vê a relação como uma troca económica justa, havendo motivos quer para fazer parte da mesma e permanecer, quer para sair. Este é também identificado como compromisso instrumental.

O compromisso no trabalho pode ter várias conotações, mas no geral refere-se a “envolvimento, compromisso, paixão, entusiasmo, absorção, esforço focado e energia” (Schaufeli & Bakker, 2010).

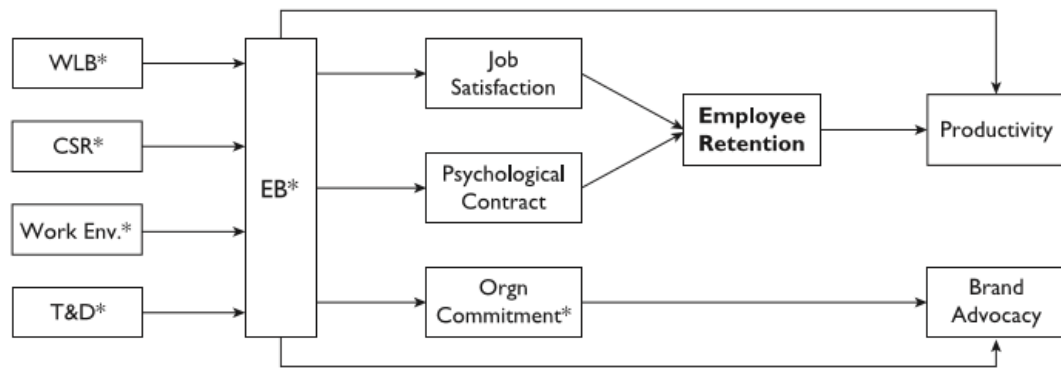
Segundo Kahn (1990) o compromisso tem subjacente uma relação de troca entre a organização e o indivíduo, uma vez que o indivíduo aplica a sua energia (física, cognitiva, emocional e mental) ao trabalho que, por sua vez, permite que ele se expresse.

Apesar de não existir uma definição consensual de compromisso é de notar que existem várias definições que fazem referência direta ou indireta a três componentes: 1) vigor (relacionado com comportamentos); 2) dedicação (respeitante a emoções) e 3) absorção (referente aos aspetos cognitivos) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Os resultados de vários estudos sugerem que a satisfação e o compromisso têm uma correlação negativa com o *turnover* (Mitchell et al., 2001)

Tanwar e Prasad (2016) encontraram, no seu estudo sobre a ligação entre o *Employer Branding* e a retenção de colaboradores, uma relação positiva entre o EB e o *Compromisso Organizacional*. Os autores referem que o compromisso organizacional contribui para o desenvolvimento de uma atitude de embaixador da marca por parte dos colaboradores, ajudando a formar colaboradores mais leais e a aumentar a produtividade.

Na figura 2 os autores sugerem um modelo conceptual do *Employer Branding*, segundo o qual referem que o mesmo é composto por quatro dimensões: responsabilidade social corporativa, a relação trabalho-vida pessoal, o ambiente de trabalho e a formação e desenvolvimento. Os mesmos referem que o EB pode ter impacto na satisfação no trabalho, no contrato psicológico e também no CO, sendo que ao reforçar estas três dimensões poderá contribuir para a retenção de colaboradores, para a sua produtividade e para que os colaboradores assumam o papel de embaixador da marca.



**Figura 2** - Modelo de Employer Branding

**Fonte:** Tanwar e Prasad (2016)

**Nota:** \* WLB: work-life balance; CSR: corporate social responsibility; Work env: work environment; EB: employer branding and Orgn commitment: organizational commitment.

### 2.3. Intenção de saída

O conceito de intenção de saída é definido como a intenção ou desejo de um colaborador deixar a organização voluntariamente. Este refere-se, portanto, a um comportamento que tem por base uma opção individual (Ahmad & Daud, 2016; Mobley et al., 1979). O conceito é também definido como a probabilidade de um colaborador deixar a sua atual organização num futuro próximo (Mobley, 1982). Alguns autores referem que a intenção de saída é um forte predecessor do *turnover*, outros afirmam que “A intenção de saída é o precursor imediato do *turnover*” (Mobley et al., 1979).

O conceito de *turnover* tem duas vertentes, o voluntário e o involuntário. Como a própria designação indica o voluntário consiste na saída da empresa por decisão do colaborador, enquanto o involuntário consiste na saída da empresa por decisão desta (Mobley et al., 1979). No presente estudo pretende-se analisar o *turnover* voluntário, ou seja, o conceito de *turnover* enquanto intenção de saída por parte do colaborador.

Importa notar que o *turnover* voluntário pode ter na sua origem causas externas à organização e ao próprio colaborador, na medida em que pode derivar da mudança de emprego do cônjuge, de uma doença ou mesmo da chegada à idade da reforma, por

exemplo. Assim sendo, não é possível medir o *turnover* considerando como um grupo homogêneo todos os que terminam o seu vínculo laboral (Morrell et al., 2011).

Uma elevada taxa de *turnover* voluntário poderá indicar a existência de problemas na organização (Belo, 2014). Como se sabe, o *turnover* tem consequências negativas para as organizações, as quais têm impacto e custos a nível financeiro, mas também de tempo. Para além de custos com o processo de recrutamento e seleção há também uma quebra da produtividade, com a sobrecarga de trabalho que sofrem os restantes colaboradores durante este período e a perda de *know-how* (Morrell et al., 2011; Mobley et al., 1979).

Alguns autores apontam também para o impacto positivo que o *turnover* pode ter, como por exemplo a entrada de pessoas com ideias novas e formas mais eficazes de fazer as coisas ou a possibilidade de substituir colaboradores pouco produtivos. Assim sendo, conclui-se que o *turnover* pode ser funcional ou disfuncional (Morrell et al., 2011).

Para que possam atuar preventivamente, torna-se necessário que as empresas analisem e conheçam os motivos por detrás de saídas voluntárias, as quais podem ser originadas por fatores internos ou externos. Antecipar a IS pode ajudar as organizações a implementar programas de retenção (Ahmad & Daud, 2016).

Tendo em conta o panorama atual de trabalho e os conceitos já discutidos, é útil identificar os aspetos da EVP que são valorizados pelos colaboradores, de modo a reduzir a sua intenção de saída e, desse modo, retê-los (Ahmad & Daud, 2016). De acordo com diversos autores, o EB pode ser útil no esforço de aproximação e retenção dos colaboradores (Ahmad & Daud, 2016).

Vários estudos sugerem o impacto positivo que o EB tem na IS dos colaboradores. Os resultados do estudo de Kuchеров e Zaryalora (2011) suportam a ideia de que uma organização que tenha EB ganha um conjunto de vantagens económicas, pois tem menor taxa de rotatividade de recursos e maior taxa de investimento em atividades motivacionais. Os resultados do estudo de Sokro (2012) sugerem que o EB pode ter impacto na decisão dos colaboradores em ficar ou sair de uma organização.

### **2.3.1. Modelos teóricos**

Tendo em conta a natureza desta investigação apresentamos abaixo três modelos clássicos de análise do *turnover*, baseados numa perspetiva psicológica.

#### **Modelo de March e Simon (1958)**

March e Simon (1958) analisam o turnover tendo por base a satisfação laboral. Segundo os mesmos esta é a principal variável motivadora da saída da empresa (Morrell et al., 2011).

Este modelo baseia-se na Teoria do “equilíbrio organizacional” de Banard (1938) e aponta para a existência de uma relação de equilíbrio entre a organização e os colaboradores, a qual pressupõe uma troca entre as partes que fornece benefícios mútuos. Isto é, a empresa paga uma remuneração e o colaborador retribui com o seu trabalho, por exemplo. Quanto mais elementos houver nesta relação menor será a propensão de saída. Ou seja, quanto mais satisfeitos estão os colaboradores com o seu trabalho menos vontade têm de sair da organização (Belo, 2014). De acordo com este modelo a decisão de saída baseia-se em dois aspetos principais: a perceção do desejo de mobilidade, sensação esta que é influenciada pela satisfação com o trabalho; e a perceção de facilidade da mobilidade, ou seja, a avaliação das alternativas ou oportunidades disponíveis (Belo, 2014).

Segundo alguns autores o modelo dá demasiada ênfase à questão salarial como motivador, descurando outras variáveis importantes (Morrell et al., 2011). De salientar que o modelo fornece alguma luz, ainda que de forma limitada, sobre como algumas formas de compromisso têm impacto na decisão de saída, nomeadamente de que forma o salário impacta no compromisso instrumental e normativo (Morrell et al., 2011; Allen & Meyer, 1990).

#### **Modelo Integrativo de Price e Mueller (1990)**

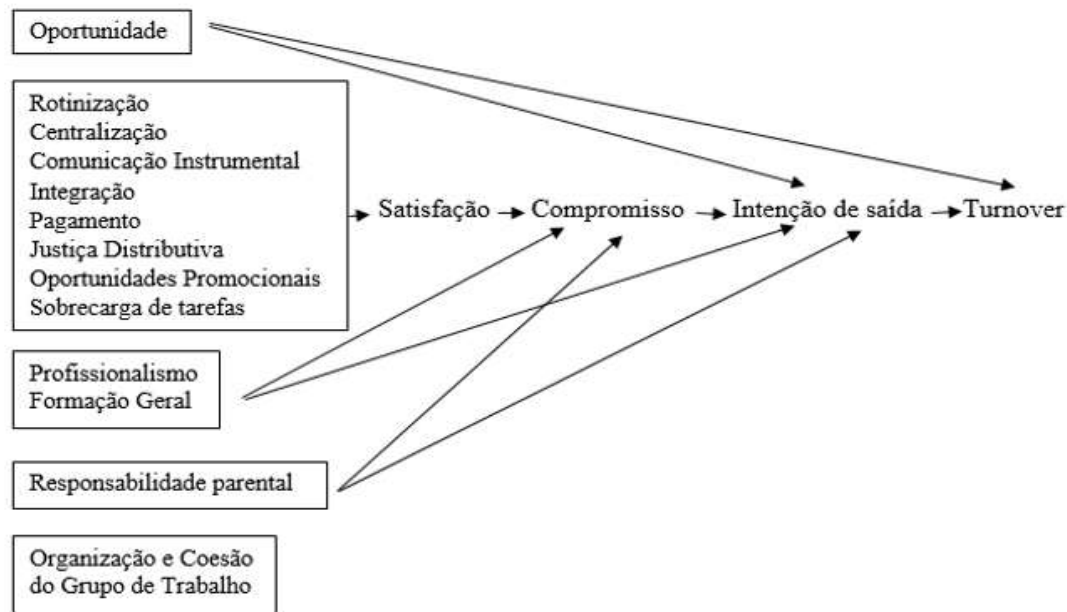
O *turnover* voluntário tem sido estudado por várias disciplinas teóricas tais como a economia, a psicologia e a sociologia. Price e Mueller (1990) propõem um modelo que integra variáveis destas disciplinas por forma a explicar esse fenómeno. Este é

particularmente relevante para o estudo em causa, uma vez que inclui o compromisso organizacional como variável interveniente.

Os autores consideram no seu modelo variáveis económicas, tais como: o salário; as características do mercado de trabalho inerentes à procura e oferta; a perceção do colaborador quanto às oportunidades externas e formação geral; variáveis psicológicas, relacionadas com a tomada de decisão inicial e, por conseguinte, com aspetos anteriores à entrada do colaborador na organização, designadamente a partilha da decisão com amigos e familiares; o leque de opções disponíveis; as restrições externas que afetaram a escolha e a perceção do colaborador acerca do tempo que irá permanecer na organização. Aqui são consideradas também as orientações do colaborador quanto à satisfação, compromisso e intenção de permanecer na organização, enquanto intervenientes entre as variáveis exógenas, referidas anteriormente, e o *turnover*. Por último, da perspetiva sociológica, este modelo abarca algumas variáveis externas que podem ser divididas em três grupos distintos: características estruturais do ambiente de trabalho (e.g. autonomia, feedback, coesão do grupo e carga de trabalho); características individuais (e.g. motivação e profissionalismo); e restrições ambientais (e.g. variáveis fora do local de trabalho, como por exemplo oportunidades, a responsabilidade parental e participação na comunidade (Price & Mueller, 1990).

A análise dos autores assenta na relação causal entre as variáveis antecedentes e o *turnover*, o que permite uma visão dinâmica do fenómeno e a conclusão de que o mesmo é resultado de um processo de decisão (Morrell et al., 2011).





**Figura 3** - Modelo Integrativo de Price e Mueller

**Fonte:** Price e Mueller (1986)

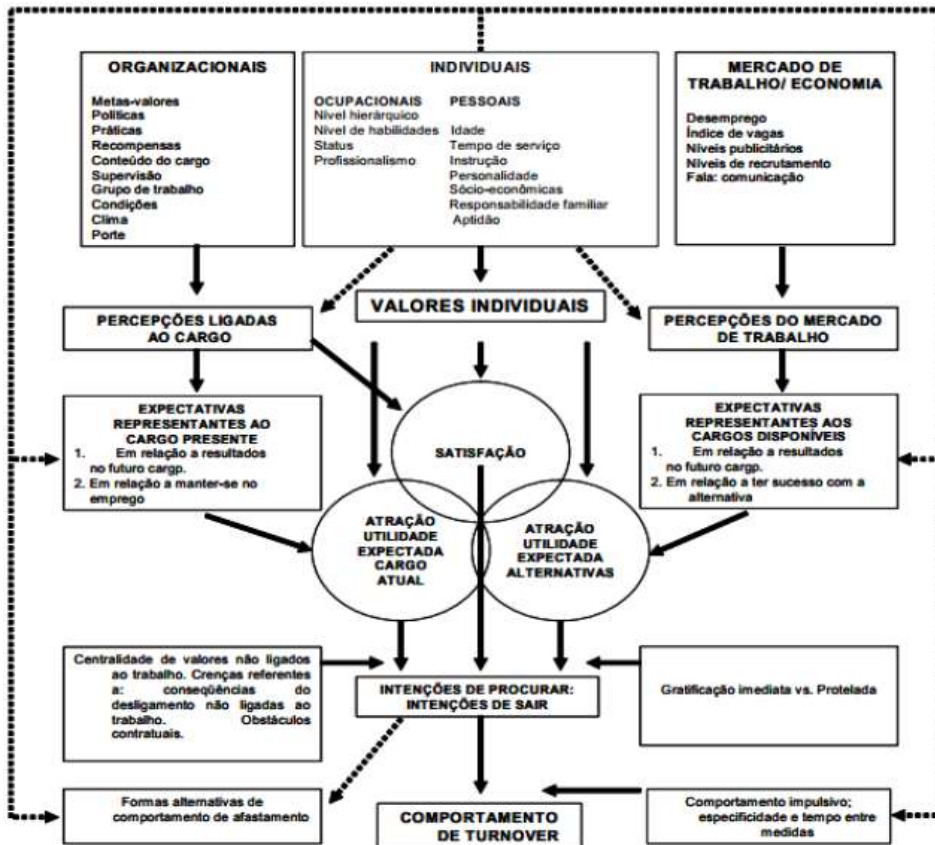
### **Modelo de Mobley, Griffeth, Hand e Melgino (1979)**

Em 1977, Mobley apresenta um modelo simplificado do processo psicológico subjacente à decisão de saída de um colaborador.

Este analisa a relação entre a satisfação no trabalho e o *turnover*, assentando no pressuposto de que as intenções de procura e de saída são precursoras do *turnover* (Morrell et al., 2011). No entanto, não explica o processo na sua totalidade, uma vez que não considera todas as variáveis que podem estar associadas à decisão.

Mobley et al., (1979) sugerem um modelo conceptual muito mais completo que o modelo de Price e Mueller ou March e Simon, na medida em que incluem as variáveis organizacionais, ambientais e individuais (Morrell et al., 2011). Os autores sugerem a existência de quatro aspetos decisivos influenciadores da intenção de saída e consequentemente do *turnover*, são elas: 1) satisfação-insatisfação no cargo; 2) utilidade esperada de papéis profissionais internos (à organização); 3) utilidade esperada de papéis profissionais externos (à organização); e 4) valores e contingências não ligados ao trabalho (Costa & Moraes, 2006).

Estes critérios são subjetivos e poderão influenciar de forma diferente os vários colaboradores, assim sendo o modelo permite analisar o processo de *turnover* com base na percepção que cada indivíduo tem das variáveis (Morrell et al., 2011).



**Figura 4** – Modelo de Intenção de Saída

**Fonte:** Mobley et al., (1979)

## 2.4. Hipóteses de Investigação

Vários estudos apontam para uma relação positiva entre o *Employer Branding* e o Compromisso Organizacional (Hanin, 2013; Kimpakorn & Tocquer, 2009; Storsten & Ampuero, 2013). De acordo com Kimpakorn e Tocquer (2009) a percepção que os colaboradores têm da imagem externa da organização empregadora influencia as suas ações, bem como o nível de compromisso organizacional.

Assim sendo propõe-se a seguinte hipótese com o intuito de verificar o papel do EB no Compromisso Organizacional.

**H1:** Uma percepção positiva sobre o *Employer Branding* da empresa está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional.

Conforme referido por Allen e Meyer (1990) “o compromisso organizacional é um estado psicológico que liga o indivíduo à organização”. Ao criar uma cultura organizacional unificada e forte, o EB contribui para o aumento da satisfação e desse compromisso (Backhaus & Tikoo, 2004).

Com isto é proposta a segunda hipótese, através da qual se pretende aferir o impacto do Compromisso Organizacional na Intenção de Saída.

**H2:** O Compromisso Organizacional elevado está negativamente relacionado com a Intenção de Saída.

O EB possibilita a redução de custos com o *turnover*, uma vez que contribui para a retenção de colaboradores e aumenta o seu envolvimento, bem como a cultura corporativa (Wallace et al., 2014; Barrow & Mosley, 2006; Backhaus & Tikoo, 2004). De acordo com o modelo de Mobley et al. (1979), se o EB e a proposta de valor apresentada corresponderem à realidade organizacional, haverá um impacto positivo na satisfação, fortalecendo o contrato psicológico e contribuindo positivamente para a retenção. Assim sendo, podemos dizer que estes resultados do EB diminuem o desejo de mobilidade e, por conseguinte, a intenção de saída e de procura de outras oportunidades.

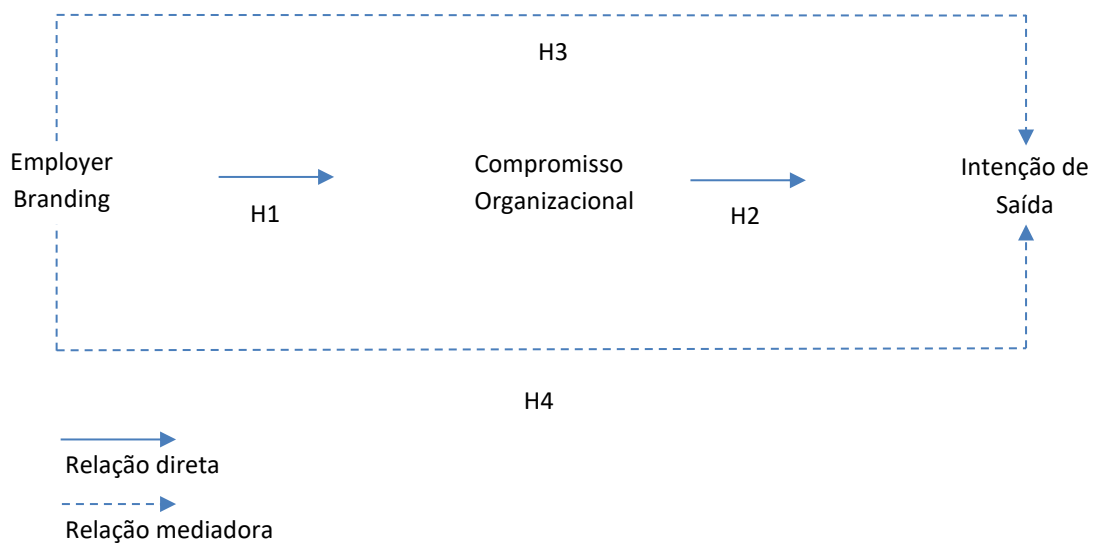
Wallace et al., (2014) também referem que uma pessoa que esteja comprometida com a organização e disposta a despende energia para ir mais além, com vista a atingir os objetivos organizacionais, não terá vontade de sair da mesma, num esforço de ajudar a empresa a conquistar essas metas. De acordo com estes autores “Existem evidências de que a vontade expressa de permanecer na organização está fortemente e de forma inversa relacionada com o *turnover*”.

Assim podemos dizer que um EB eficaz tem um impacto positivo no compromisso, levando a que os colaboradores tenham um menor desejo de mudança e de procura de alternativas.

Posto isto, é proposta a terceira e quarta hipóteses para averiguar, por um lado, o papel do compromisso organizacional na relação entre o EB e a intenção de saída; por outro, o impacto do EB na intenção de saída.

**H3:** O Compromisso Organizacional medeia a relação entre o *Employer Branding* e o *Turnover*.

**H4:** Uma percepção positiva do *Employer Branding* está negativamente relacionada com a Intenção de Saída.



**Figura 5** - Modelo de investigação

### 3. Método

Estamos perante um estudo correlacional, pois o objetivo é descrever e medir o grau de associação ou relação entre estas três variáveis (Creswell, 2012). Optou-se por efetuar uma pesquisa quantitativa, recolhendo os dados através de inquérito por questionário, pois esta técnica permite a generalização dos resultados (Creswell, 2012).

#### 3.1. Procedimento e Recolha de Dados

O questionário foi disponibilizado através do *Google Forms* e realizado por autoadministração. Optou-se pela recolha de dados através da Internet devido à maior

eficiência deste método, quando comparado com os questionários em papel e devido à rapidez com que se alcança um maior número de respondentes dispersos geograficamente (Selm & Jankowski, 2006). Antes da divulgação do questionário foi efetuado um teste piloto com 6 participantes, após o qual foi efetuada uma retificação à apresentação do questionário, nomeadamente no que se refere ao título de cada secção de perguntas que foi eliminado por forma a não influenciar as respostas. Após esta alteração foram descartadas estas respostas e o mesmo foi distribuído entre os dias 22 de abril e 10 de maio de 2020, por via direta através de email ou contacto telefónico e também por via indireta, através de redes sociais e profissionais.

Assim sendo, o processo de amostragem foi não probabilístico e do tipo *snowball*, uma vez que os respondentes foram selecionados por conveniência devido à sua disponibilidade, tendo sido solicitado aos participantes que partilhassem o questionário com a sua rede de contactos (Creswell, 2012).

A análise estatística foi efetuada com recurso ao software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*.

#### 3.2. Participantes

A amostra final é constituída por 141 indivíduos, sendo que 56,7% é do sexo feminino e 43,3 % do sexo masculino. Em relação à faixa etária verificou-se que 7,1% têm entre 18 e 24 anos; 41,1% têm entre 25 e 34 anos; 25,5% têm entre 35 e 44 anos; 18,4% têm entre

45 e 54 anos e os restantes 7,8% têm 55 anos ou mais. Quanto às habilitações académicas, verifica-se que os respondentes são pessoas maioritariamente especializadas, sendo que apenas 4,3% tem o ensino básico; 23,4% tem o ensino secundário; 41,8% tem licenciatura; 14,2% tem mestrado e 16,3% tem pós-graduação. No que respeita ao setor de atividade da empresa onde trabalham verifica-se que a grande maioria 83,7% são do setor privado, sendo que os restantes 16,3% são do setor público. Quanto ao ramo de atividade da empresa empregadora 27,7% dos respondentes labora no ramo de banca/seguros; 7,1% na indústria; 7,1% na área da saúde; 5% em tecnologias da informação; 5% em energias; 5% em consultoria; 6,4% em administração pública; 4,3% em hotelaria; 3,5% na educação; 2,8% na restauração; 1,4% em contabilidade/auditoria; os restantes 24,7% reportaram trabalhar em outros setores. No que concerne ao vínculo laboral com a organização 75,9% dos respondentes tem um contrato por tempo indeterminado, sendo que os restantes 24,1% tem um contrato a termo certo. Relativamente ao tempo de permanência na atual organização, 21,3% dos inquiridos encontra-se há menos de 1 ano; 35,5% entre 1 e 5 anos, seguindo-se 10,6% que se encontra na organização entre 6 e 10 anos e, por último, 32,76% dos inquiridos encontra-se na organização há 11 anos ou mais.

Verifica-se que a amostra é maioritariamente composta por indivíduos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, licenciados e inseridos no mercado de trabalho há menos de 5 anos.

### **3.3. Variáveis e Instrumentos de Medida**

No presente estudo a variável *Employer Branding* foi definida como variável independente, a Intenção de Saída como variável dependente e o Compromisso Organizacional como variável mediadora.

Para o estudo das mesmas recorreu-se à utilização de escalas já validadas na literatura e que se encontravam traduzidas para português. A escala utilizada é do tipo Likert de cinco pontos para a totalidade das questões. É solicitado ao inquirido que apresente o seu grau de concordância/discordância, conforme a escala, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 refere-se ao “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo” e, por último, o 5 exprime “Concordo Totalmente”. Foi realizada uma análise de

sensibilidade, fidelidade e validade de forma a avaliar as qualidades métricas da escala selecionada.

O questionário final foi dividido em quatro partes: a primeira com a nota introdutória, a segunda com os dados demográficos dos inquiridos e com as variáveis de controlo, a terceira destinada às questões de cada variável e, por último, a quarta em que se efetuou o agradecimento aos inquiridos. De notar que foram tomadas as respetivas precauções para que o anonimato dos inquiridos seja garantido.

### **3.3.1. Employer Branding**

Para medir a variável *Employer Branding* foi utilizada a escala de 23 itens desenvolvida por Tanwar e Prasad (2017) com cinco dimensões: 1) ambiente de trabalho saudável (itens 1 a 6); 2) formação e desenvolvimento (itens 7 a 12); 3) equilíbrio entre vida e trabalho (itens 13 a 15); 4) organização ética e sócio responsável (itens 16 a 19) e 5) remuneração e benefícios (itens 20 a 23).

Em termos de sensibilidade, verificamos que existe uma distribuição negativamente assimétrica, pois a maioria dos dados está concentrada à direita da escala (assimetria = - 0,319) e uma distribuição de frequências leptocúrtica (curtose = - 0,180), encontrando-se dentro do intervalo  $]-2 ; 2[$ , sendo, portanto, uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2014; Field, 2009). No teste de Kolmogorov-Smirnov o valor apresentado é de 0,069 o que indica que o teste é não significativo, ou seja, os dados podem ser considerados normais (Field, 2009). Relativamente à validade da escala recorreu-se à análise fatorial, aferindo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,883 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 1779,759). Os autores Cerny e Kaiser (1977) indicam que, para a adequação de ajuste de um modelo de análise fatorial o valor de KMO deve ser maior que 0,8, sendo que valores superiores a 0,80 são valores ótimos e, portanto, aceitáveis. Assim sendo, os resultados obtidos para as duas medidas (Teste de esfericidade de Bartlett e Medida de adequacidade da amostra) indicam que a análise fatorial é adequada. No que concerne à fidelidade da escala obteve-se o alfa de Cronbach de ( $\alpha=0,91$ ).

### 3.3.2. Compromisso Organizacional

A avaliação do Compromisso Organizacional foi efetuada com recurso à escala de 19 itens de Meyer e Allen (1997) que mede as três dimensões do compromisso organizacional: **1)** afectiva, a qual é medida através dos primeiros 6 itens do questionário. O objetivo desta dimensão é aferir o grau de ligação emocional dos colaboradores e verificar se permanecem por vontade própria. **2)** normativa, medida através dos itens 7 a 12. O objetivo desta dimensão é verificar se os colaboradores permanecem na organização devido ao custo que percebem estar associado à saída. **3)** instrumental, medida pelos restantes itens. O objetivo desta dimensão é verificar se os colaboradores permanecem com a organização porque sentem um dever moral para com a mesma. Visto que existiam perguntas na negativa, para uma melhor análise, utilizou-se a reconversão para a pergunta 3, 4, 6 e 14.

Em termos de sensibilidade, verificamos que existe uma distribuição negativamente assimétrica, pois a maioria dos dados está concentrada à direita da escala (assimetria = -0,217) e uma distribuição de frequências leptocúrtica (curtose = -0,084), trata-se de uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2014; Field, 2009). No teste de Kolmogorov-Smirnov o valor apresentado é de 0,054 o que indica que os dados são considerados normais. Quanto à validade da escala recorreu-se à análise fatorial, aferindo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,810 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 1568,687). No que toca à fidelidade, no presente trabalho o valor obtido para o alfa de Cronbach foi de ( $\alpha=0,86$ ).

### 3.3.3. Intenção de Saída

Finalmente, a Intenção de Saída voluntária foi medida através da escala *Turnover Cognition* de Bozeman e Perrewé (2001) composta por 5 itens e baseada na obra de Mowday Koberg, e McArthur (1984) e Mobley, Horner e Hollingsworth (1978). Três dos itens da escala (3, 4 e 5) encontram-se formulados na negativa, pelo que são considerados invertidos.

Em termos de sensibilidade, verificamos que existe uma distribuição negativamente assimétrica, pois a maioria dos dados está concentrada à direita da escala (assimetria =



0,537) e uma distribuição de frequências leptocúrtica (curtose = -0,612), tratando-se de uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2014; Field, 2009). No teste de Kolmogorov-Smirnov o valor apresentado é de 0,054 o que indica que os dados podem ser considerados normais. No que concerne à validade da escala recorreu-se à análise fatorial, aferindo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,848 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 383,073). Quanto à fidelidade o alfa de Cronbach foi de ( $\alpha=0,88$ ).

## 4. Resultados

Efetuada a análise psicométrica das escalas procedeu-se à estatística descritiva. Primeiramente, foi efetuada a análise das médias e desvios-padrão. Posteriormente, por forma a aferir o grau e direção de associação das variáveis em estudo, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, bem como a regressão linear simples e o teste de Hayes.

### 4.1. Medidas de Tendência Central e Normalidade

Variável	Média	Desvio-Padrão
<b>Employer Branding</b>	<b>3,243</b>	<b>0,748</b>
Ambiente de trabalho saudável	3,615	0,776
Formação e desenvolvimento	2,957	1,055
Equilíbrio entre vida e trabalho	2,891	0,993
Organização ética e sócio responsável	3,611	0,856
Remuneração e benefícios	3,008	0,965
<b>Compromisso Organizacional</b>	<b>3,371</b>	<b>0,639</b>
Compromisso Afectivo	3,712	0,879
Compromisso Normativo	3,275	0,852
Compromisso Instrumental	3,161	0,818
<b>Intenção de Saída</b>	<b>2,517</b>	<b>1,178</b>

**Tabela I** - Medidas de tendência central, dispersão e normalidade das variáveis estudadas

Mediante a análise da tabela I verifica-se que a perceção dos inquiridos quanto às variáveis EB (3,243) e CO (3,371) é superior à variável de IS (2,517), uma vez que as duas primeiras apresentam valores semelhantes. Na escala geral de EB verifica-se que nas dimensões ‘Ambiente de trabalho saudável’, ‘Organização ética e sócio responsável’ e

‘Remuneração e benefícios’ há mais propensão a concordar com as afirmações do questionário, em comparação com as dimensões ‘Formação e desenvolvimento’ e ‘Equilíbrio entre vida e trabalho’. Na escala geral de CO verifica-se uma tendência para concordar com as afirmações do questionário. Quanto à escala de IS verifica-se uma tendência para discordar das afirmações do questionário, apresentando a média mais baixa entre as variáveis.

Verifica-se que os valores do desvio-padrão das diferentes escalas são altos, pelo que podemos concluir que há uma grande disparidade nas respostas dos inquiridos.

## 4.2. Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses e o modelo de pesquisa (figura 5), começou-se por calcular as correlações bivariadas entre as variáveis centrais do estudo. Segundo Dancey e Reidy (2006) um r de Pearson com valores entre: i) 0,10 e 0,29 representa uma correlação fraca; ii) 0,40 e 0,60 mostra uma relação moderada; e iii) 0,70 e 1 indica uma relação forte. Os resultados são apresentados na tabela II.

Variáveis		1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2	2.1	2.2	2.3	3
1	R	1	,817**	,890**	,713**	,828**	,729**	,596**	,552**	,285**	,500**	-,472**
	Sig.		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
1.1	R		1	,611**	,567**	,668**	,404**	,538**	,551**	0,161	,489**	-,447**
	Sig.			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,056	0,000	0,000
1.2	R			1	,510**	,661**	,613**	,525**	,486**	,275**	,418**	-,414**
	Sig.				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
1.3	R				1	,541**	,409**	,323**	,302**	0,154	,268**	-,297**
	Sig.					0,000	0,000	0,000	0,000	0,068	0,001	0,000
1.4	R					1	,499**	,627**	,533**	,351**	,525**	-,408**
	Sig.						0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
1.5	R						1	,344**	,296**	,196*	,281**	-,296**
	Sig.							0,000	0,000	0,020	0,001	0,000
2	R							1	,810**	,626**	,815**	-,580**
	Sig.								0,000	0,000	0,000	0,000
2.1	R								1	,240**	,582**	-,501**
	Sig.									0,004	0,000	0,000
2.2	R									1	,213*	-,444**
	Sig.										0,011	0,000
2.3	R										1	-,371**
	Sig.											0,000

3	R	1
	Sig.	

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

1= *Employer Branding*; 1.1= Ambiente de trabalho saudável; 1.2= Formação e desenvolvimento; 1.3= Equilíbrio entre vida e trabalho; 1.4= Organização ética e sócio responsável; 1.5= Remuneração e benefícios; 2= Compromisso Organizacional; 2.1= Compromisso Afectivo; 2.2= Compromisso Normativo; 2.3= Compromisso Instrumental; 3= Intenção de Saída.

**Tabela II** - Coeficiente de Correlação de Pearson das variáveis estudadas

Após a análise da tabela II, verifica-se que a relação entre a variável CO e EB é moderada positiva, uma vez que o valor de p é superior a 0,40 (Dancey & Reidy, 2006). A variável IS tem uma correlação moderada negativa com o EB e com o CO, uma vez que o valor de p é de -,472 e -,580, respetivamente. Assim sendo, confirmam-se as hipóteses H1, H2, H4.

**H1: Uma percepção positiva sobre o *Employer Branding* da empresa está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional.**

Conforme referido anteriormente através da análise da tabela II verifica-se que existe uma correlação moderada positiva entre as variáveis EB e CO, sendo o valor de  $p = ,596$ . Procedeu-se à validação da hipótese com recurso ao modelo de regressão linear simples. Para tal, a '*Employer Branding*' foi definida como a variável independente e o 'Compromisso Organizacional' como variável dependente. Foi obtido o valor de  $R^2 = 0.355$ , permitindo concluir que 35,5% da variabilidade do 'Compromisso Organizacional' é explicada pelo '*Employer Branding*', sendo os restantes 64,5% explicados por outros fatores aleatórios. O erro padrão de estimativa obtido foi de 9,783, todavia, os valores de  $\beta = 0,596$ ,  $t = 8,754$  e  $p = 0.000$  indiciam um modelo com uma explicação positiva significativa. Desta forma, é possível confirmar que existe um efeito positivo do '*Employer Branding*' no 'Compromisso Organizacional'. Foi também efetuada a análise introduzindo a variável de controlo 'género', concluindo-se que não há uma diferença muito significativa entre os respondentes do sexo Feminino ( $\beta = 0,617$ ) e do sexo Masculino ( $\beta = 0,573$ ). No entanto, concluímos que os respondentes do sexo Feminino têm mais propensão a concordar com as perguntas inseridas no questionário.

## **H2: O Compromisso Organizacional elevado está negativamente relacionado com a Intenção de Saída.**

Conforme referido anteriormente através da análise da tabela II verifica-se que existe uma correlação moderada negativa entre as variáveis CO e IS, sendo o valor de  $p = -,580$ . Procedeu-se à validação da hipótese com recurso ao modelo de regressão linear simples. Para tal, a variável ‘Compromisso Organizacional’ foi definida como a variável independente e a ‘Intenção de saída’ como a variável dependente. Foi obtido o valor de  $R^2 = 0.336$ , permitindo concluir que 33,6% da variabilidade da ‘Intenção de Saída’ é explicada pelo ‘Compromisso Organizacional’, sendo os restantes 66,4% explicados por outros fatores aleatórios. O erro padrão de estimativa obtido foi de 4,819, sendo que os valores de  $\beta = -0,580$ ,  $t = -8,389$  e  $p = 0.000$  indiciam um modelo com uma explicação negativa significativa. Desta forma, é possível confirmar que existe um efeito negativo do ‘Compromisso Organizacional’ na ‘Intenção de Saída’. Foi também efetuada a análise introduzindo a variável de controlo ‘género’, concluindo-se que os valores apresentados para o sexo Feminino  $\beta = -0,523$  são inferiores quando comparados com o sexo Masculino  $\beta = -0,671$ . Isto é, os respondentes do sexo masculino têm maior propensão para concordar com as questões inseridas no questionário, tendo menor propensão para sair da empresa.

## **H3: O Compromisso Organizacional medeia a relação entre o *Employer Branding* e o *Turnover*.**

A hipótese três do estudo assumiu o ‘*Employer Branding*’ como variável independente, a ‘Intenção de Saída’ como variável dependente e o ‘Compromisso Organizacional’ como variável mediadora. Conforme verificámos anteriormente a variável CO tem uma correlação moderada positiva com o EB ( $p = 0,596$ ) e uma correlação moderada negativa com o IS ( $p = -,580$ ). Visto estar confirmada a existência de relação entre as variáveis procedeu-se à validação da hipótese através do recurso ao teste de moderação de Hayes.

O efeito total da relação entre a variável independente (EB) e a variável moderadora (CO) é positivo e significativo estatisticamente ( $p < 0,001$ ) ( $p = ,0000$ ) em que a sua correlação é de  $\beta = ,4204$  e a sua significância se = ,0480. Isto significa que podemos estimar uma variável com base na outra, ou seja, à medida que uma variável aumenta, a outra também

aumenta. Os indivíduos com uma percepção mais positiva do EB também terão um CO mais forte.

O efeito total da relação entre a variável independente (EB) e a variável dependente (IS) é moderado negativo ( $p > 0,001$ ) ( $p = ,0221$ ) em que a sua correlação é de  $\beta = -,0672$  e a sua significância de  $se = ,0221$ . Isto significa que à medida que aumentam os valores da variável EB verifica-se uma diminuição dos valores de IS. O efeito total da relação entre a variável moderadora (CO) e a variável dependente (IS) é fraco negativo ( $p < 0,001$ ) ( $p = ,0000$ ) em que a sua correlação é de  $\beta = -,2247$  e a sua significância  $se = ,0411$ . Quando se dá a entrada da variável mediadora, o modelo não é significativo com correlação de  $\beta = -,0945$  (tabela III). Assim sendo, podemos apenas afirmar que o efeito de EB e IS é apenas parcialmente mediado por CO (Baron & Kenny, 1986).

Variáveis	B	P
EB -> CO	0,4204	0,0000
EB -> IS	- 0,0672	0,0221
CO-> IS	- 0,2247	0,0000
Interação Mediadora	- 0,0945	

**Tabela III** - Efeito mediador do CO na relação entre a EB e IS

**H4: Uma percepção positiva do *Employer Branding* está negativamente relacionada com a Intenção de Saída.**

Conforme referido anteriormente através da análise da tabela II verifica-se que existe uma correlação moderada negativa entre as variáveis CO e IS, sendo o valor de  $p = -,580$ . Procedeu-se à validação da hipótese com recurso ao modelo de regressão linear simples. Para tal, a '*Employer Branding*' foi definida como a variável independente e a 'Intenção de saída' como a variável dependente. Foi obtido o valor de  $R^2 = 0.336$ , permitindo concluir que 33,6% da variabilidade da 'Intenção de Saída' é explicada pelo '*Employer Branding*', sendo os restantes 66,4% explicados por outros fatores aleatórios. O erro padrão de estimativa obtido foi de 4,819, sendo que os valores de  $\beta = -0,472$ ,  $t = -6,313$  e  $p = 0.000$  indiciam um modelo com uma explicação negativa moderada. Desta forma, é possível confirmar que existe um efeito negativo do '*Employer Branding*' na 'Intenção de Saída'. Foi também efetuada a análise introduzindo a variável de controlo 'género', concluindo-se que os valores apresentados para o sexo Feminino são inferiores ( $\beta = -0,410$ ) aos apresentados para o sexo Masculino ( $\beta = -0,555$ ). Posto isto, podemos concluir

que os respondentes do sexo masculino entendem que o EB da empresa influencia negativamente a sua intenção de saída.

## 5. Considerações Finais

### 5.1. Conclusões e Contributos

A presente investigação teve como objetivo apurar o impacto do *Employer Branding* na retenção de talentos, nomeadamente através do seu efeito no Compromisso Organizacional e na Intenção de Saída. Foram formuladas quatro hipóteses para verificar e medir a relação entre as variáveis.

A H1: Uma perceção positiva sobre o *Employer Branding* da empresa está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional teve como intuito verificar se a perceção que os colaboradores têm do EB da sua entidade empregadora afeta positivamente o seu CO. Esta hipótese foi confirmada, embora a correlação seja positiva moderada. O facto de esta correlação ser moderada, pode dever-se ao facto de o CO ser afetado por inúmeros outros fatores para além do EB. Assim sendo, podemos afirmar que os colaboradores que tenham uma opinião positiva do EB da empresa terão também maiores níveis de compromisso organizacional. Estes resultados confirmam as conclusões já retiradas noutros estudos que determinam a existência de uma relação positiva entre os dois conceitos (Kashive & Khanna, 2017; Browne, 2012; Tanwar & Prasad, 2016; Hanin, 2013; Kimpakorn & Tocquer, 2009; Storsten & Ampuero, 2013).

A H2: O Compromisso Organizacional elevado está negativamente relacionado com a Intenção de Saída tinha como objetivo verificar de que forma um CO elevado diminui a intenção de saída dos colaboradores. Esta hipótese foi também confirmada, tendo uma correlação moderada negativa. Através dos resultados já apresentados é possível verificar que quanto mais comprometidos estão os colaboradores com a empresa, menor é a sua intenção de saída. Os resultados obtidos são coerentes com outras investigações sobre a temática (Steers, 1997; Saks, 2006; Mitchell et al., 2001). Com base na amostra que compõe este estudo concluímos que a componente de CO parece ter mais peso na Intenção de Saída dos inquiridos do sexo masculino, fazendo com que tenham uma maior

intenção de permanecer na organização quando comparados com os respondentes do sexo feminino.

A H3: O Compromisso Organizacional medeia a relação entre o *Employer Branding* e o *Turnover* pretendeu medir o impacto do CO na relação entre o EB e a Intenção de Saída. Esta hipótese não foi suportada visto que apesar de estar confirmada uma relação entre as variáveis, quando se dá a entrada da variável moderadora, o modelo não é significativo. Assim sendo, podemos apenas afirmar que o efeito entre EB e IS é apenas parcialmente mediado por CO. No presente estudo 35,5% dos inquiridos está na atual organização há 1 ano ou mais, seguindo-se 32,76% dos inquiridos que se encontra na organização há 11 ou mais anos. Assim sendo, podemos concluir que o facto de a H3 ser apenas parcialmente confirmada, poderá estar relacionado com o facto de haver outras variáveis em ação, nomeadamente a antiguidade.

A H4: Uma percepção positiva do *Employer Branding* está negativamente relacionada com a Intenção de Saída procurou analisar de que forma a percepção que os colaboradores têm do EB do respetivo empregador afeta a sua intenção de sair da empresa. Esta hipótese foi confirmada com uma correlação negativa moderada, pelo que podemos concluir que quanto melhor percepção um colaborador tiver do EB da sua entidade empregadora maior desejo terá de permanecer. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Sokro (2012) que refere que a percepção da marca e da imagem do empregador têm impacto na decisão de permanecer na organização. É possível confirmar que existe um efeito negativo do *Employer Branding* na Intenção de Saída, sendo que para os respondentes do sexo masculino a marca do empregador tem um maior impacto na sua Intenção de Saída.

Conclui-se então que uma percepção positiva do EB pode aumentar o compromisso organizacional e diminuir a intenção de saída dos colaboradores.

## **5.2. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras**

O presente estudo tem algumas limitações. Entre as quais a reduzida dimensão da amostra (N=141) e o facto de os dados terem sido recolhidos num curto espaço de tempo. Adicionalmente, o contexto de pandemia vivido durante a recolha de dados, bem como o seu impacto socioeconómico poderá ter afetado a percepção dos respondentes quanto à sua intenção de saída e até mesmo quanto à sua empresa. A problemática do *Employer*

*Branding* e o seu impacto na retenção é um tema que apenas recentemente tem sido aprofundo na pesquisa académica, pelo que a literatura sobre o tema é reduzida. Por último, uma análise estatística mais aprofundada seria útil para aprofundar esta investigação.

Apesar das limitações verificadas, considera-se que o presente estudo é relevante, uma vez que contribui para um conhecimento mais aprofundado das variáveis em estudo no contexto do mercado de trabalho em Portugal. Para futuras investigações, sugere-se que a análise seja efetuada num só setor de atividade ou apenas com profissionais especializados. Adicionalmente sugere-se que sejam utilizadas outras variáveis moderadoras, tais como a antiguidade.



## 6. Referências

Ahmad, N. & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance* 35, 690-698.

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4(3), 185–206.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9(5), 501-517.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1173-1182.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Belo, N. R. (2014). *Compromisso Organizacional e Intenções de Saída: Será a Antiguidade uma Variável Moderadora?* (Dissertação de Mestrado) ISPA- Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3062/1/18805.pdf> [Acesso em: 21/01/2020].

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising* 24(2), 151-172.

Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. In: Niket, K., Sharma, J., Agarwal, K., Shevgaonkar, K., Muraleedharan, M., Prateek K., A., Bhathgara, B., Rana, M., Narang, S., & Tripathi, V. (eds) *Beacon Management Review*. Pune: Symbiosis Institute of Business Management Pune, 29-36.

- Cardoso, A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos: Manual Prático*, 1ª ed. Lisboa: Lidel.
- Cerny, C.A. & Kaiser, H. F. (1977). A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. *Multivariate Behavioral Research* 12(1), 43-47.
- Costa, C. J., & Moraes, L. R. (2006). Investigando as intenções de turnover: o caso dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas da cidade de Belo Horizonte. *Revista de Gestão e Tecnologia* 6(1), 1-13
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, 4ª ed. Boston, MA: Pearson.
- Dancey, C. & Reidy, J. (2006). *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed.
- Dell, D. & Aispan, N. (2001). *Engaging Employees Through Your Brand*. Conference Board Report. No. R-1288-01-RR, April. Washington, DC: Conference Board.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*, 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Frook, J. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B* 86, 1-2.
- Hanin, D., Stinglhamber, F., & Delobbe, N. (2013). The impact of Employer Branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica* 53(4), 57-83.
- Hanold, S., Dulohery, J. & Maley, R. (2019). Training 5(65), 36-38. Disponível em: <https://trainingmag.com/trgmag-article/ld-best-practices-strategies-success-septoct-2019/> [Acesso em: 5/11/2019].
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87, 268-279.

Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal* 25(2), 121.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33, 692-724.

Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Conceptualizing Employer-Based Brand Equity and Employer Brand Pyramid. *European Scientific Journal*, ESJ, 13(34), 211.

Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management* 16(8), 532–544.

Kotler, P. (2005). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson.

Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the Employer brand. *European Journal of Training and Development* 36, 86-104.

Li, W., Liu, X. & Wan, W. (2008). Demographic Effects of Work Values and Their Management Implications. *Journal of Business Ethics* 81, 875–885.

Mercer (2019) Global Talent Trends 2019. Disponível em: <https://www.mercer.pt/our-thinking/career/global-talent-hr-trends-2019.html> [Acesso em: 14/12/2019].

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal* 44, 1102-1121.

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin* 86(3), 493-522.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63(4), 408–414.

Moroko, L. & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management* 16(3), 160-175.

Morrell, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews* 3(3), 219–244

Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal* 27(1), 79–94.

O'Malley M (2000). *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last*. Chichester: John Wiley & Sons.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, 6ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Price, J. J., & Mueller, C. W. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics* 19(3), 321- 335.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement, report 408. UK: Institute for Employment Studies.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21, 600-619.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (10–24). Psychology Press.

Selm, M. & Jankowski, N.W. (2006). Conducting Online Surveys. *Quality and Quantity* 40, 435–456.

- Sengupta, A., Bamel, U. & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision* 42, 307–323.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management* 4(18).
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2011). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. University of St. Gallen. 38.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Storsten, H., & Ampuero, D. (2013). Who are we? A quantitative study on the Employer brand of Lycksele municipality. (Bachelor Thesis) Umeå University, Faculty of Social Sciences, Umeå School of Business and Economics (USBE), Business Administration, Suécia. Disponível em: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:636260/FULLTEXT01.pdf> [Acesso em: 10/01/2020].
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. Disponível em: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> [Acesso em: 14/12/2019].
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review* 46 (2), 389-409.
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review* 17(3S), 186S–206S.
- Vance, R. J. (2004). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. USA: SHRM Foundation.
- Vinoth, K. & Vasantha, S. (2015). Impact of employer brand on employee satisfaction, with special reference to IT industry. *Best: International Journal of Management, Information Technology and Engineering* 3(9), 53-60.

Wallace, M., Lings I., Cameron, R. & Sheldon, N. (2014) Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. In: Harris R., Short T. (eds) *Workforce Development*. Singapore: Springer.

Yalabik, Z., Swart, J., Kinnie, N. & Rossenberg, Y. (2017) Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave? *The International Journal of Human Resource Management* 28(2), 417-447.

## 7. Anexos

### Anexo A - Questionário

#### *Employer Branding: Impacto Na Retenção De Talentos*

O presente questionário insere-se no âmbito da realização de um trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Esta investigação tem como objetivo estudar a relação entre o conceito de *Employer Branding*, o compromisso organizacional e a intenção de saída, de modo a aferir o impacto do *Employer Branding* na retenção de talentos.

Asseguramos que todas as suas respostas serão anónimas e confidenciais. Apenas a sua opinião conta, pelo que lhe solicitamos respostas sinceras e espontâneas a todas as questões.

#### DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

##### Género

- ☐ Masculino  
☐ Feminino

##### IDADE

- ☐ 18-24  
☐ 25-34  
☐ 35-44  
☐ 45-54  
☐ > 55

##### Habilitações Académicas

- ☐ Ensino Básico  
☐ Ensino Secundário  
☐ Licenciatura  
☐ Mestrado  
☐ Pós-Graduação  
☐ Doutoramento

##### Setor De Atividade Da Empresa Onde Trabalha

- ☐ Setor público  
☐ Setor Privado

##### Ramo De Atividade Da Empresa Onde Trabalha

- ☐ Agricultura/Pesca  
☐ Indústria  
☐ Restauração

- ☐ Saúde  
☐ Educação  
☐ Banca / Seguros  
☐ Media  
☐ Contabilidade / Auditoria  
☐ Hotelaria  
☐ Administração Pública  
☐ Consultoria  
☐ Cosmética  
☐ Energia  
☐ Tecnologias da Informação  
☐ Outros

##### Vínculo Laboral Na Atual Organização

- ☐ Tempo indeterminado  
☐ Termo certo

##### Tempo De Permanência Na Atual Organização

- ☐ Menos de 1 ano  
☐ 1 a 5 anos  
☐ 6 a 10 anos  
☐ 11 ou + anos

### EMPLOYER BRANDING

Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações acerca da sua ligação à empresa, utilizando na escala à direita. Para cada frase, escolha a alternativa que melhor corresponda à sua opinião:	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1- A minha organização dá autonomia aos seus empregados para tomarem decisões.	1	2	3	4	5
2- A minha organização oferece oportunidades para desfrutar de uma atmosfera de grupo.	0	0	0	0	0
3- Tenho amigos no trabalho que estão prontos para assumirem as minhas responsabilidades na minha ausência.	0	0	0	0	0
4- A minha organização reconhece o meu bom trabalho.	0	0	0	0	0
5- A minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de stress.	0	0	0	0	0
6- A minha organização oferece a oportunidade de trabalhar em equipa.	0	0	0	0	0
7- A minha organização oferece-nos treino e formação on-line.	0	0	0	0	0
8- A minha organização organiza conferências, workshops e programas de treino regularmente.	0	0	0	0	0
9- A minha organização oferece oportunidades para trabalhar em projetos estrangeiros.	0	0	0	0	0
10- A minha organização investe fortemente em treino e desenvolvimento de seus empregados.	0	0	0	0	0
11- O desenvolvimento de habilidades é um processo contínuo na minha organização.	0	0	0	0	0
12- A minha organização comunica claramente aos empregados a sua progressão na carreira.	0	0	0	0	0
13- A minha organização oferece horas de trabalho flexíveis.	0	0	0	0	0
14- A minha organização oferece oportunidades de trabalhar a partir de casa.	0	0	0	0	0
15- A minha organização oferece instalações desportivas no local.	0	0	0	0	0
16- A minha organização tem uma atitude justa em relação aos empregados.	0	0	0	0	0
17- Os empregados devem seguir todas as regras e regulamentos.	0	0	0	0	0
18- A minha organização é humanitária e contribui para a sociedade.	0	0	0	0	0
19- Existem procedimentos confidenciais para denunciar más condutas no trabalho.	0	0	0	0	0
20- Em geral, o salário oferecido pela minha organização é alto.	0	0	0	0	0
21- A minha organização paga horas extras.	0	0	0	0	0
22- A minha organização oferece benefícios para a saúde.	0	0	0	0	0
23- A minha organização oferece seguros para empregados e familiares.	0	0	0	0	0



### COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações acerca da sua ligação à empresa, utilizando na escala à direita.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	0	0	0	0	0
2- Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	0	0	0	0	0
3- Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	0	0	0	0	0
4- Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	0	0	0	0	0
5- Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	0	0	0	0	0
6- Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	0	0	0	0	0
7- Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	0	0	0	0	0
8- Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.	0	0	0	0	0
9- Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	0	0	0	0	0
10- Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	0	0	0	0	0
11- Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	0	0	0	0	0
12- Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.	0	0	0	0	0
13- Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.	0	0	0	0	0
14- Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.	0	0	0	0	0
15- Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento.	0	0	0	0	0
16- Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.	0	0	0	0	0
17- Esta organização merece a minha lealdade.	0	0	0	0	0
18- Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	0	0	0	0	0
19- Devo muito à minha organização.	0	0	0	0	0

### INTENÇÕES DE SAÍDA

Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações acerca da sua ligação à empresa, utilizando na escala à direita.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1- É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Actualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Não tenciono deixar o meu emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Não estou actualmente a pensar deixar o meu emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O questionário terminou.

**Muito obrigada pela sua participação!**

## Anexo B - Regressão linear e testes de mediação e moderação

**H1: Uma percepção positiva sobre o *Employer Branding* da empresa está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional.**

Resumo do modelo									
Modelo			R	Erro	Estatísticas de mudança				
	R	R quadrado	R quadrado ajustado	padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,596 <sup>a</sup>	0,355	0,351	9,78308	0,355	76,629	1	139	0,000
a. Preditores: (Constante), EB									
ANOVA <sup>a</sup>									
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.			
1	Regressão	7334,031	1	7334,031	76,629	,000 <sup>b</sup>			
	Resíduo	13303,515	139	95,709					
	Total	20637,546	140						
a. Variável Dependente: CO									
b. Preditores: (Constante), EB									
Coeficientes <sup>a</sup>									
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95,0% Intervalo de Confiança para B		
		B	Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	
1	(Constante)	32,700	3,676		8,897	0,000	25,433	39,967	
	EB_total	0,420	0,048	0,596	8,754	0,000	0,325	0,515	
a. Variável Dependente: CO									

Correlações			
		CO_total	EB_total
Correlação de Pearson	CO	1,000	0,596
	EB	0,596	1,000
Sig. (1 extremidade)	CO		0,000
	EB	0,000	
N	CO	141	141
	EB	141	141

## H2: O Compromisso Organizacional elevado está negativamente relacionado com a Intenção de Saída.

Resumo do modelo <sup>b</sup>								
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa				
1	,580 <sup>a</sup>	0,336	0,331	4,81993				
a. Preditores: (Constante), CO_total								
b. Variável Dependente: IS_total								
ANOVA <sup>a</sup>								
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.		
1	Regressão	1634,938	1	1634,938	70,375	,000 <sup>b</sup>		
	Resíduo	3229,204	139	23,232				
	Total	4864,142	140					
a. Variável Dependente: IS								
b. Preditores: (Constante), CO								
Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95,0% Intervalo de Confiança para B	
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	30,618	2,187		13,999	0,000	26,294	34,943
	CO	-0,281	0,034	-0,580	-8,389	0,000	-0,348	-0,215
a. Variável Dependente: IS								

Correlações			
		IS_total	CO_total
Correlação de Pearson	IS	1,000	-0,580
	CO	-0,580	1,000
Sig. (1 extremidade)	IS		0,000
	CO	0,000	
N	IS	141	141
	CO	141	141

## H3: O Compromisso Organizacional medeia a relação entre o *Employer Branding* e o *Turnover*.

Model : 4  
Y : IS\_total  
X : EB\_total  
M : CO\_total

Sample  
Size: 141

\*\*\*\*\*  
OUTCOME VARIABLE:  
CO\_total

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5961	,3554	95,7087	76,6286	1,0000	139,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	32,7000	3,6756	8,8965	,0000	25,4327	39,9674
EB_total	,4204	,0480	8,7538	,0000	,3254	,5153

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	EB_total
constant	13,5100	-,1720
EB_total	-,1720	,0023

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

IS\_total

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6008	,3609	22,5258	38,9685	2,0000	138,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	31,9909	2,2339	14,3208	,0000	27,5739	36,4080
EB_total	-,0672	,0290	-2,3143	,0221	-,1245	-,0098
CO_total	-,2247	,0411	-5,4605	,0000	-,3061	-,1433

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	EB_total	CO_total
constant	4,9902	-,0172	-,0554
EB_total	-,0172	,0008	-,0007
CO_total	-,0554	-,0007	,0017

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

IS\_total

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4721	,2228	27,1957	39,8569	1,0000	139,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	24,6435	1,9593	12,5776	,0000	20,7696	28,5174
EB_total	-,1616	,0256	-6,3132	,0000	-,2122	-,1110

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	EB_total
constant	3,8389	-,0489
EB_total	-,0489	,0007

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y  
\*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,1616	,0256	-6,3132	,0000	-,2122	-,1110

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0672	,0290	-2,3143	,0221	-,1245	-,0098

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
CO_total	-,0945	,0200	-,1342	-,0563

#### H4: Uma percepção positiva do *Employer Branding* está negativamente relacionada com a Intenção de Saída.

Resumo do modelo <sup>b</sup>								
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa				
1	,472 <sup>a</sup>	0,223	0,217	5,21495				
a. Preditores: (Constante), EB								
b. Variável Dependente: IS								
ANOVA <sup>a</sup>								
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.		
1	Regressão	1083,937	1	1083,937	39,857	,000 <sup>b</sup>		
	Resíduo	3780,205	139	27,196				
	Total	4864,142	140					
a. Variável Dependente: IS								
b. Preditores: (Constante), EB								
Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95,0% Intervalo de Confiança para B	
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	24,643	1,959		12,578	0,000	20,770	28,517
	EB	-,0162	0,026	-,0472	-6,313	0,000	-,0212	-,0111
a. Variável Dependente: IS								

Correlações			
		IS	EB
Correlação de Pearson	IS	1,000	-0,472
	EB	-0,472	1,000
Sig. (1 extremidade)	IS		0,000
	EB	0,000	
N	IS	141	141
	EB	141	141

## Anexo C - Regressão linear com a variável de controlo ‘Género’

**H1: Uma percepção positiva sobre o *Employer Branding* da empresa está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional.**

Estatística Descritiva				
Género		Média	Erro Desvio	N
Feminino	EB	72,9625	16,24998	80
	CO	63,5750	12,39413	80
Masculino	EB	76,7377	18,32658	61
	CO	64,6885	11,87370	61

Correlações				
Género			EB	CO
Feminino	EB	Correlação de Pearson	1	,617**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
		N	80	80
	CO	Correlação de Pearson	,617**	1
		Sig. (2 extremidades)	0,000	
		N	80	80
Masculino	EB	Correlação de Pearson	1	,573**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
		N	61	61
	CO	Correlação de Pearson	,573**	1
		Sig. (2 extremidades)	0,000	
		N	61	61

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**H2: O Compromisso Organizacional elevado está negativamente relacionado com a Intenção de Saída.**

Estatística Descritiva				
Género		Média	Erro Desvio	N
Feminino	CO	63,5750	12,39413	80
	IS	13,0375	6,27118	80
Masculino	CO	64,6885	11,87370	61
	IS	12,0000	5,35413	61

Correlações				
Género			CO	IS
Feminino	CO	Correlação de Pearson	1	-,523**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
		N	80	80
	IS	Correlação de Pearson	-,523**	1
		Sig. (2 extremidades)	0,000	
		N	80	80
Masculino	CO	Correlação de Pearson	1	-,671**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
		N	61	61
	IS	Correlação de Pearson	-,671**	1
		Sig. (2 extremidades)	0,000	
		N	61	61

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**H4: Uma percepção positiva do *Employer Branding* está negativamente relacionada com a Intenção de Saída.**

Estatística Descritiva				
Género		Média	Erro Desvio	N
Feminino	IS	13,0375	6,27118	80
	EB	72,9625	16,24998	80
Masculino	IS	12,0000	5,35413	61
	EB	76,7377	18,32658	61

Correlações				
Género			IS	EB
Feminino	IS	Correlação de Pearson	1	-,410**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
		N	80	80
	EB	Correlação de Pearson	-,410**	1
		Sig. (2 extremidades)	0,000	
		N	80	80
Masculino	IS	Correlação de Pearson	1	-,555**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
		N	61	61
	EB	Correlação de Pearson	-,555**	1
		Sig. (2 extremidades)	0,000	
		N	61	61

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).